

SKOLELEDEREN

Nr. 07 — november 2021 • Fagblad for skoleledelse

**Leder-
intervjuet:**
*Alt handler om
relasjoner*

**Verdsettende ledelse
og profesjonsfellesskap**

Gamlebyen skole:
*Hos oss skal alle kunne
være seg selv!*



s 12

Leder	s. 3
Lederintervjuet: Alt handler om relasjoner	s. 6
Gamlebyen skole har blitt regnbuefyrtårn	s. 12
Den autoritative voksenrollen	s. 20
Profesjonsfelleskap og ledelse	s. 22
Video som verktøy for utvikling av lederskap	s. 26
Årets tillitsvalgte	s. 28
Forbundssidene	s. 29
Hva betyr barnevernsreformen for skolen	s. 31



s 6



s 20



s 22



Skolelederforbundet

UTGIVER:
Skolelederforbundet
Øvre Vollgt. 11, 0158 Oslo

POSTADRESSE:
Postboks 431 Sentrum, 0103 Oslo
Tlf. 24 10 19 00
E-post: post@skolelederforbundet.no
Web: www.skolelederforbundet.no

Skolelederforbundet er medlem av YS

Ansvarlig redaktør:
Ole Alvik
Tlf. 97 68 92 64
E-post: oa@skolelederforbundet.no

Trykk:
PoliNor AS

Design:
Edda Grafisk AS

Forsidebilde: Ole Alvik

Opplag: 7072 eks.
33. årgang

ISSN 082-2062

Signerte artikler gjenspeiler ikke nødvendigvis forbundets mening, og står for forfatterens egen regning.

Annonsealg:
Anne-Lise Fængsrud
Salgssjef
Tlf. 99648546
E-post: anne-lise@lkmedia.no

Utgivelsesplan		
Nr	Materialfrist	Utgivelse
1	01.02	16.02
2	08.03	23.03
3	26.04	11.05
4	31.05	15.06
5	09.08	24.08
6	13.09	28.09
7	18.10	02.11
8	29.11	14.12



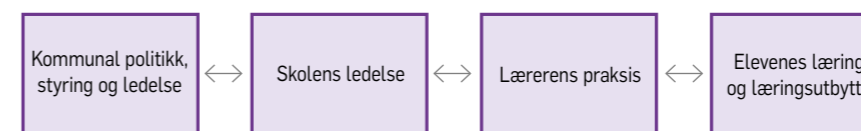
God ledelse bidrar til barn og unges utvikling og læring

Skolelederforbundet jobber kontinuerlig for at våre medlemmer skal ha gode vilkår for ledelse, slik at de kan bidra best mulig til å løse barnehagen og skolens brede samfunnsoppdrag, herunder å bidra til barns og unges læring og utvikling. Viviane Robinson fra University of Auckland, New Zealand har i sin forskning vist til sammenhengen mellom skoleledelse og elevenes læring og utvikling. Hun slår blant annet fast at god ledelse fører til at elevene lærer mer. Annen nasjonal og internasjonal forskning viser det samme. God ledelse er selvfølgelig bare én av mange interne og eksterne faktorer som virker på elevprestasjoner. Men dette er den nest viktigste av de interne faktorene på skolen, etter undervisningskvalitet ifølge Robinson.

Den nye politiske ledelse som nå er kommet i posisjon burde som følge av dette se det som er innlysende: Barn og unge fortjener gode ledere!

Men gode ledere «vokser ikke på trær!» Og de er vanskelige å få tak i. Våre siste forskningsrapporter bl.a. fra Fafo i 2020, og fra OsloMet og universitetet i Tromsø i 2021 viser at vi kan stå foran en lederkrise. Det er få som søker lederstillinger, og det er mange ledere som ser seg om etter lederstillinger utenfor sektoren. Over halvparten av mellomlederne som ble spurt i en av våre undersøkelser, svarte at de ikke ønsket å søke på jobb som leder, noe som ville være et naturlig trinn på karrierestigen. Årsakene til dette er mange, men vi kan peke på høy arbeidsbelastning og en lønn som ikke står i forhold til ansvar og arbeidsmengde. I tillegg fremheves det at for mange er støtteapparatet rundt lederen ikke alltid på plass. Flere rapporterer om at de som før var støttespillere for lederne på det kommunale plan er blitt bestillere som forventer ulike rapporter med mer. Da rekker ikke tiden til for å lede utviklingen av barnehagen og skolen. Lederne handlingsrom må med andre ord økes.

Dette underbygges av forskning gjort av forskningsgrupper i Toronto og Minnesota. Her slås det fast «en gang for alle» at det er tydelig sammenheng i det de kaller den pedagogiske verdikjeden:



Det har altså stor betydning for barn og unges læring og læringsutbytte at politikere har forståelse for ledelsens arbeid, at politikken er bygget på og henger sammen med forskning og erfaring og innspill fra barnehage og skole, og at ledelse får nødvendig støtte og handlingsrom. Dette underbygges også av norske studier og en forskningsrapport for Skolelederforbundet av Paulsen og Hjertø i 2018.

Skolelederforbundet har derfor følgende forventning til den nye politiske ledelse:

- Lederjobben i skole og barnehage må gjøres mer attraktiv gjennom å styrke og fremsnakke lederprofesjonen.
- Ledere må gis arbeidsvilkår og lønn som beholder gode ledere, og at flere ønsker å søke seg til en av samfunnets viktigste og mest spennende jobber.
- Sikre alle barn og elever et godt oppvekstilbud via tilstrekkelige overføringer til kommunene uten at lederne handlingsrom begrenses gjennom statlige normer.
- Involvere og lytte til organisasjonene, ledere og ansatte i barnehage og skole, for å bidra til videre utvikling av skole og barnehage.
- Unngå rigide nasjonale krav og enkeltsaker som er til hinder for fleksible løsninger lokalt på den enkelte skole eller barnehage.
- Gi ledere like muligheter til å delta på etter- og videreutdanning på lik linje med lærerne.
- Bidra til å anerkjenne ledelse av og i skole og barnehage i erkjennelsen av at god ledelse bidrar til barn og unges utvikling og økt læring!

Stig Johannessen
Forbundsleder





(Foto: Linköping universitet)

Kan virtuelle elever gi tryggere lærerstudenter?

En gruppe forskere ved Linköpings universitet i Sverige har sett på om undervisning av virtuelle elever kan gjøre lærerstudentene bedre forberedt på å undervise i et ordentlig klasserom.

I Sverige er det stor mangel på kvalifiserte lærere. En del nyutdannede bytter dessuten karrierevei fordi de føler seg for dårlig forberedt når de kommer ut i yrkeslivet. Nå har en gruppe forskere ved Linköping universitet testet om lærerstudentene ble tryggere i lærerrollen, når de fikk øve seg på virtuelle elever.

–Ved å undervise virtuelle elever følte lærerstudentene seg bedre forberedt og de fikk økt tro på seg selv i lærerrollen, sier professor Marcus Samuelsson. Studentene, som gikk nest siste semester på lærerstudiet, ble delt inn i tre ulike grupper. De fikk enten øve på å holde en matematikkundervisning for virkelige elever, for medstudenter eller for virtuelle elever. De virtuelle elevene ble styrt av en simuleringsspesialist som responderte på lærerstudentenes undervisning.

MÅLTE GOD EFFEKT

Studentenes tiltro til egne undervisningsferdigheter ble målt både før og etter øvelsene. Resultatene viste

at det å øve seg på virtuelle elever var mere effektivt enn å øve seg med virkelige elever. Det ga også betydelig større tillit til egne ferdigheter, enn hva studentene fikk ved å undervise medstudenter. Styrken ved å bruke det virtuelle treningsprogrammet handler om muligheten til å få direkte feedback både fra de virtuelle elevene, fra medstudenter og fra lærerne som er til stede. De kunne diskutere situasjonene som oppsto i det virtuelle klasserommet der og da, på en måte som de ikke kunne gjøre i et virkelig klasserom. Det er likevel ikke slik at virtuelle elever er løsningen på alle utfordringer, men slike programmer kan være et nyttig verktøy, påpeker forskerne.

–Virtuelle elever kan ikke erstatte møtet med virkelige elever. Vår studie er ganske liten, men i fremtiden tror jeg vi kommer til å se økt bruk av simuleringer som et tillegg til andre metoder i lærerutdanningen, sier Marcus Samuelsson.

Resultatene er publisert i Journal of Technology and Teacher Education.



Daglig leder Kimiya Sajjadi tar imot YS' likestillingspris for 2021 på vegne av Big Enough Global. T.v. juryleder Hans-Erik Skjæggerud. (Foto: Siv Bjelland)

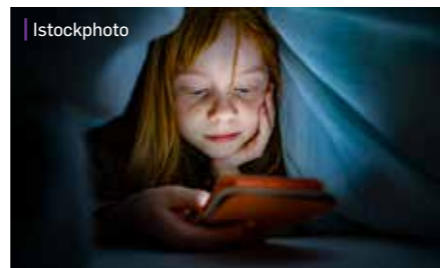
YS' likestillingspris deles "Big Enough Global"

Big Enough Global skal hjelpe virksomheter med å rekruttere og beholde flerkulturelle arbeidstakere, og inspirere flerkulturelle til hvordan de selv kan bidra i arbeidet for et mer mangfoldig arbeidsliv.

–Vi foreslår tiltak og mål for alt fra ekstern kommunikasjon til arbeidsmiljø, ledelse og rekruttering, forteller Kimiya Sajjadi, daglig leder i Big Enough Global.

–Flerkulturelle er en mangfoldig gruppe. Tiltakene handler derfor ikke om å lage en mal som passer for alle, men å komme med tiltak som kan inkludere og appellere til flere enn det som gjøres i dag, påpeker hun.

–Vi må skape arbeidsplasser der alle ansatte er trygge nok til å kunne være seg selv, påpeker Hans-Erik Skjæggerud, 1. nestleder i YS og juryleder for Likestillingsprisen.



Barn bør ha mobilfrie soverom

Nok en gang er det bevist at dataspill, sosiale medier og mobiltelefonbruk går ut over barns søvn – og dårlig søvn kan gå ut over skolearbeidet. Det er en ny litteraturstudie fra Statens Institut for Folkesundhed i Danmark som viser dette. Det anbefales at barn ikke bør bruke verken iPad eller andre digitale skjermer 1 – 2 timer før leggetid og at det ikke bør være mobil og liknende på barnas soverom.



Vanning av nye trær og planter i Sorenga barnehage. (Foto: Ric Francis)

Melder om suksess med grønne barnehager

Gamle Oslo er ikke den grønneste bydelen i hovedstaden, men i år har barnehagene kunnet søke om midler til å skape mer natur i uteområdene, i form av kjøkkenhager, bærbusker, frukttrær og drivhus.

I desember bevilget Bydelsutvalget i Bydel Gamle Oslo 1 millioner kroner til en egen tilskuddsordning for grønne midler til barnehagene i bydelen.

Bydelsbonde Natalie Keene sier de gjorde ulike grep for å gjøre det lettere for barnehagene å komme i gang.

–For å gjøre midlene tilgjengelig for så mange som mulig satt vi sammen ulike pakker som barnehagene kunne søke om, basert på hvor mye innsats det ville kreve, tidsperspektiv og vanskelighetsgrad, sier hun.

Det er rundt 30 barnehager som har



Meitemark hotellet på Etterstadsletta barnehage gir barna en unik mulighet til å se marken i komposten gjennom en glassrute. (Foto: Ric Francis)

mottatt midler, både kommunale og private. Dette har ført til at det har blitt plantet over 100 bærbusker, 22 frukttrær og 26 plantekasser som fylles med urter, grønnsaker og pollinatorvennlige blomster.

–Det er magisk å kunne plukke noe som vokser i hagen. Det blir en bevisstgjøring av hvordan grønnsaker vokser og mat kommer fra, reisen fra jord til bord. Barna er spesielt interesserte i det de kan høste. Sukkererter og jordbær har vært populært! sier Gro Viola Seime fra Åkeberg barnehage.

ER DU MELLOMLEDER OG ØNSKER FAGLIG PÅFYLL?

Vi i Skolelederforbundet vet at det er krevende å være mellomleder. Derfor har vi i samarbeid med Jan Merok Paulsen og Claus Hagli utviklet et nytt kurstilbud som skal gjøre deg enda bedre rustet til å mestre mellomlederrollen.

Ledertreningsprogrammet er beregnet på mellomledere i videregående skole. Det består av to samlinger på Gardermoen den 2. og 3. desember og 25. og 26. januar. Påmeldingsskjema og mere informasjon om kurset finner du i kurskalenderen vår: [Skolelederforbundet.no/lederskolen/skolelederforbundet](https://skolelederforbundet.no/lederskolen/skolelederforbundet)

For å delta på kurset må du være medlem av Skolelederforbundet. Kurset er gratis. Påmeldingsfrist er 14. november



Skolelederforbundet



Gode relasjoner har alt å si

Elisabeth Dullum steppet inn i et seks ukers engasjement som rektor på Apalløkka skole på tampen av skoleåret 2016. To år senere mottok skolen Dronning Sonjas skolepris og for Elisabeth Dullum har seks uker snart blitt til seks år.

| Tekst og foto: Ole Alvik

FEM SPØRSMÅL

Hvorfor ble du skoleleder?

At jeg ble skoleleder handler nok om mitt brennende engasjement for elevenes læring faglig og sosialt og for skoleutvikling. Jeg ønsket å være tett på elevenes og lærernes læring og utvikling, og jeg hadde tro på at jeg hadde noe å bidra med. Jeg hadde også mennesker tett på meg som motiverte meg til å ta skolelederutdanning.

Hvordan fyller du på energilagrene dine?

Det gjør jeg ved å trene, gå tur med hunden Fia samt å være sammen med familien og venner. Å slappe av ved å se en god krimserie sammen med min mann er også gull.

Hva er viktigst for deg i livet?

Min sønn Vetle Max, min datter Kaja, hunden Fia og min mann Vemund. Disse i tillegg til min familie i Trøndelag. At familien har det godt er det viktigste i mitt liv.

Hvilken dag ville du gjerne ha levd på nytt?

Når man har barn kunne jeg sagt en dato der jeg inkluderte dem, men jeg sier 13.oktober i 1996. En magisk søndag på Verdal stadion da Verdal damelag endelig kvalifiserte seg til spill i Toppserien. En stor opplevelse for en gjeng gode venner som jobbet meget hardt for dette i flere år. En drøm ble oppfylt, selv om jeg året før også spilte

i Toppserien, så var det magisk å få den opplevelsen sammen med medspillere gjennom flere år. En slik dag glemmer man aldri! Selv om jeg har flyttet til hovedstaden så har jeg fortsatt god kontakt med mange fra laget, senest på min 50-årsdag i høst da jeg ble "kuppet" til en feiring på Verdal.

Du skal holde en tale i en barnedåp og skal gi et råd for livet. Hvilket råd vil du gi?

Vær snill mot andre og vær snill mot deg selv. Ha trua! Ha gode holdninger, ta de gode valg og lytt til gode råd. Tro på at du har mye å gi og ikke glem å vise dem du er glad i at du setter pris på at de er til! Gi raushet – så får du raushet tilbake!



De fargerike figurene symboliserer laget rundt elevene. Apalløkkas skole har investert mye tid på å involvere foreldre, ulike fagmiljø og lokalmiljøet i skolens arbeid.



Elisabeth Dullum er ikke en rektor som bruker mye tid på kontoret. Hun vil være der det skjer og tar seg alltid tid til en prat med elevene.

Elisabeth Dullum tok over stafettspinnen som rektor ved Apalløkkas skole på kort varsel på slutten av skoleåret 2016. Da var det seks uker igjen av skoleåret og skolen sto uten et lederteam. Dullum jobbet den gang som assisterende rektor ved Årvoll skole i Bjerke bydel, og oppdraget hun fikk i fanget var å avslutte skoleåret på en så ryddig måte som mulig. Hun hadde overhodet ingen planer om å bytte jobb, men i løpet av de seks ukene skjedde det noe som endret fremtidsplanene. For det første opplevde hun en perfekt match med Cathrine Torsvik Thingnes, som var beordret inn som assisterende rektor. For det andre ble hun glad i skolen og for det tredje har den tidligere fotballkapteinen og langrennsløperen vanskelig for å si nei til utfordringer. Etter sommerferien var hun derfor på plass i igjen.

–Det var absolutt ikke tiden for meg å skifte jobb. Jeg trivdes veldig godt med den jobben jeg hadde, og vi hadde akkurat kjøpt oss nytt hus. Jeg hadde egentlig tenkt å bruke tid på å innrede det. Men det er først nå, seks år etter at vi flyttet inn, at jeg har hatt tid til å installere skyvedørsgarderobe, forteller hun, og lar det skinne igjennom at skyvedørsgarderobene ikke er det viktigste i familien Dullums liv.

ET GODT ARBEIDSMILJØ GIR RESULTATER

Det er 444 elever ved Apalløkkas skole. Da hun startet, var de nede i 360 elever. Nå har trenden snudd. I år fikk de 60 eksterne søkere. At skolen har fått et bedre omdømme viser seg også på antall jobbsøkere. Da de lyste ut ledige

lærerstiller denne høsten, fikk de 120 søkere.

Hvordan vil du beskrive skolen da du kom hit?

–Det var en skole som ønsket å bli ledet, svarer hun.

Som ny rektor valgte hun å ikke fokusere på arbeidsmiljøet i fortiden, men heller rette blikket framover. Før jul i 2016 hadde hun ansatt 17 nye lærere, et sosialteam og ny ledergruppe. Med en miks av gamle og nye medarbeidere, var det viktig å jobbe med arbeidsmiljøet.

–Alle ønsker vi oss et godt, trygt og inkluderende arbeidsmiljø. Det gir oss de beste forutsetningene for å gå til jobben med glede, og det legger forholdene til rette for utvikling, læring og mestring. Vi brukte derfor mye tid og ressurser på bygge et godt arbeidsmiljø, forteller hun.

–Vi har turt å snakke om hva som virker og hva som ikke virker i arbeidsmiljøet, og vi har forankret det vi gjør i forskning. Et godt arbeidsmiljø avler ekstrarolleatferd hos den enkelte og det kommer elevenes læring til gode. Jeg er overbevist om at et godt arbeidsmiljø gir bedre læringsmiljø for elevene og dermed bedre resultater.

KJENN DINE MEDARBEIDERE

–Det var to sitater som var viktige for Cathrine og meg da vi kom til Apalløkkas i 2016, forteller Elisabeth Dullum.

Det første er et sitat av Søren Kierkegaard: *Når man skal lykkes med å føre et menneske til et bestemt sted, må man først og fremst passe på å finne ham der hvor han er og begynne der.* Det andre

TI TIPS TIL LEDERE

Elisabeth Dullum har følgende gode råd til andre ledere:

1. Kjenn dine medarbeidere.
2. Ha jevnlig dialog.
3. Del dine pedagogiske tanker
4. Løft frem skolens verdier og visjon.
5. Tørr å korrigere og veilede
6. Reflekter sammen med personalet
7. Vis hva ledelsen står for.
8. Vis engasjement, humor og «bjuda på».
9. Gi støtte, varme og vær snill.
10. Still krav

er moder Teresa sitt enkle svar på hva som er forutsetningen for god ledelse: *Do you know your people? Do you love them?*

–Vi startet på sett og vis opp på nytt og jeg var ekstremt opptatt av å få med alle på denne reisen. Alt handlet om å bli kjent med elevene og personalet og være tydelig på hvilken retning vi skulle ta.

EN SAMARBEIDSKULTUR

Noe av det aller første hun gjorde var å ha én til én samtaler med alle ansatte. Medarbeiderne fikk fortelle hvem de var og hvordan de ønsket å utvikle seg selv og skolen.

–Det som særlig kom fram i disse

samtalene var at de ønsket å bygge en samarbeidskultur og være tettere på hverandres læring. Det var som musikk i mine ører. Det handler om å bli gode sammen, og det er veldig i tråd med min lederfilosofi.

–For eksempel var det noen lærere som følte at de sto veldig alene med sine elever. Slik er det ikke lenger. Nå har vi to kontaktlærere i alle klasser og vi jobber veldig trinnbasert. Alle lærerne kjenner alle elevene på sitt trinn.

Elisabeth Dullum er tidligere fotballspiller og kaptein i Toppserien og hun har pallplasseringer fra Norgescupen i langrenn som junior. Mye av lærdommen fra idretten har hun tatt med seg inn i skolen.

–Jeg er for eksempel ikke redd for å snakke om prestasjoner. Men fokuset mitt er ikke på prestasjonene i seg selv, men på hva som skaper prestasjoner. Fotballen og langrenn har lært meg at sammen kan vi gjøre hverandre gode. Vi må øve på det vi er gode på og vi må kjenne hverandres styrker og bygge på dem.

HVA ER DINE TRE VIKTIGSTE ERFARINGER SOM SKOLELEDER?

1. Det er viktig å ha et brennende ønske om at hver enkelt elev skal lykkes faglig og sosialt. Vi skal gjøre en forskjell i ungdommenes liv!
2. Kjenn dine medarbeidere og vær oppriktig engasjert, tydelig, interessert og vis retning!
3. Vær tydelig på vårt oppdrag og husk at du skal lede med hode og hjerte! Vi er sammen om å skape et godt arbeidsmiljø – snakk om og reflekter jevnlig rundt dette. Gi også rom for refleksjon i det pedagogiske utviklingsarbeidet.

–Mitt ledermantra handler om *vi*. Det å skape en *vi-kultur* og at vi blir gode sammen. Vi har gått fra "meg og mitt" til "vi og vårt"!

MÅ SE HVER ENKELT ELEV

Apalløkkas skole ligger på Ammerud i Grorud bydel i Oslo. Noen av elevene bor i millionvillaer, noen bor i de populære atriumhusene som ligger som et teppe opp mot Lillomarka, men de fleste bor i høyblokkene som utgjør en av Oslos største drabantbyer.

–De sosioøkonomiske forskjellene er store, og vi har elever med bakgrunn fra 40 land. Apalløkkas skole er en verden i miniatyr. Det ser vi på som svært positivt, men det er også krevende.

–Vi har hatt store problemer med elevatferd og vi har brukt ekstremt mye tid på å vise elevene at vi bryr oss og ønsker dem vel. Vi har også et nært og godt samarbeid med forebyggende politi, barnevern og foreldre. Det har vært mange møter, og enda flere møter og vi kan ikke hvile. Selv

om vi har fått til mye, så må vi være på 24/7.

Det er grunnleggende viktig at hver enkelt opplever å bli sett, mener Elisabeth. Når elevene kommer til skolen om morgenen, står miljøteamet og noen fra ledelsen i døren og ønsker dem velkommen med navn.

–Jeg står der nesten hver dag selv også og det har jeg gjort siden jeg begynte her. Vi jobber med mennesker og da har relasjoner alt å si. Gode relasjoner er avgjørende for at hver og en av oss, både elever og ansatte, skal kunne yte sitt beste. Hvis vi har gode relasjoner så klarer vi å løse de aller fleste utfordringene som oppstår, sier hun.

SKAPER TILLIT

Rektoren, lærerne, miljøteamet og ledelsen er også mye ute i friminuttene og både idrettshallen, biblioteket og miljøgangen er åpen i storefri. Det handler ikke bare om å aktivisere elevene og forebygge konflikter, men like mye om å bygge relasjoner og tillit.

–De tre første årene tenkte jeg at dette ville det bli slutt på det hvis jeg sluttet, men nå er det så innarbeidet at det er en varig kulturendring. Det vil fortsatt være 20 voksne med gule vester ute i storefri, selv om jeg ikke er her.

Det lange møtebordet på rektors kontor er delt i to av et bordtennisnett. Det er ofte i bruk når hun har elever på besøk.

–Det er enklere å få god kontakt når vi gjør noe sammen. Du må bli kjent med elevene og vise at du bryr deg. Da får du tillit og det mener jeg at vi har klart. Det



Når elevene kommer til skolen om morgenen er det bare hovedinngangen som er åpen. Der møter de miljøteamet som hilser dem velkommen med navn. Det var Elisabeth Dullum som startet denne ordningen for at elevene skulle føle seg sett og velkommen og hun står der nesten hver eneste dag fortsatt.

er nesten slutt på hærverk og tyverier ved skolen og det hender at elevene sender oss videoer som viser kjipe ting de har opplevd i fritiden. Det gjør de fordi de stoler på oss og skjønner at vi kan hjelpe dem. Da føler jeg at vi har oppnådd noe.

Og så må man «bjuda litt på» og ikke ta seg selv alt for høytidelig, mener Dullum.

–På fredag hadde vi et sosialt arrangement for elevene. Dessverre hadde vi en personskade og da sto jeg der i hip hop utstyr når ambulansen troppet opp.

LAGET RUNDT ELEVEN

Hvordan vil du beskrive skolen i dag?

–Jeg vil beskrive den som en skole med veldig mange engasjerte mennesker og det er et godt sted å være. Vi har klart å skape et lag rundt eleven, bestående av lærere, foreldre, medelever og lokalmiljø.

–Laget rundt eleven er mere enn lærere og foresatte. Det er treneren, korpsinstruktøren, helsepersonell, politiet, barnevernet og mannen i gata som hilser på eleven på vei til skolen. Derfor var vi tidlig ute med å banke på dørene i bydelen for å få til et godt samarbeid. Og assisterende rektor og jeg bruker sosiale medier for å fortelle nabolaget vårt om hva vi står for og gi dem et innblikk i skolens indre liv.

BEMYNDIGET LEDELSE

Bemyndigende ledelse, også kalt distribuert ledelse, er den formen for ledelse som Elisabeth Dullum ønsker å drive på Apalløkkka. Det innebærer at medarbeiderne ansvarliggjøres på områder som

tradisjonelt anses som ledelsens oppgaver. Lederen får i større grad rollen som veileder og støttespiller, og blir i mindre grad en kontroll- og korreksjonsperson.

–Jeg tror at det er bra både for trivsel, resultater og motivasjon at medarbeidere har stor grad av myndighet og ansvar for eget arbeid. De skal definere egne mål, finne egne utviklings- og forbedringsmuligheter, observere fremgang og utfordringer i arbeidet og be lederen om hjelp når de er behov for det.

Bruker dere også begrepet tillitsbasert ledelse?

–Ja, det er kanskje det begrepet vi bruker mest. Og vi jobber også mye med psykologisk trygghet. Det må oppleves som trygt å være i en gruppe for å oppnå en god samarbeidskultur og vel fungerende team. Det er grunnlaget for at vi skal klare å utvikle oss videre, sammen. Det mener jeg at vi definitivt har klart å få til i ledergruppen. Hvis man ikke har psykologisk trygghet i en ledergruppe, så er det knalltøft.

Du har oppnådd mye i løpet av de få årene du har vært rektor ved skolen. Hvordan får du tid til alt?

–Jeg er veldig glad i jobben min og jeg har slettet ekstremt mange overtidstimer i årenes løp. Nå er det mye som er på stell og jeg føler at jeg kan ha en relativt normal arbeidsdag. Men jeg synes også at jeg får tid til andre ting og til å følge opp barna. Jeg har vært både fotballtrener i Årvoll og skismører for Kjelsås ski frem til nå.

Hva synes du er mest utfordrende ved

jobben?

–Det er alltid utfordrende å være tett på elever som har det vanskelig og jeg spør meg noen ganger om vi får gjort nok. Det er også utfordrende å prioritere tiden i skolehverdagen. Jeg liker å ha mange baller i lufta samtidig, men av og til skulle jeg ønske at vi hadde noen flere og lengre pusterom med enda mer tid til refleksjon og pedagogisk utvikling.

Til slutt; kan du beskrive deg selv med tre ord som leder?

–Jeg er engasjert og tydelig og jeg synes egentlig at jeg er ganske raus også. Jeg prøver å være en leder som leder både med hjerte og hode. Det synes jeg er viktig; en skoleleder skal ha et skarpt blikk og et varmt hjerte, sier Elisabeth Dullum.

KORT SKOLE-CV

Rektor på Apalløkkka skole siden mai 2016.

Assisterende rektor på Årvoll skole fra 2014 – 2016

Undervisningsinspektør på Linderud skole fra 2009 - 2014

Sosiallærer på Årvoll skole 2008 – 2009

Lærer på Årvoll skole 1999 – 2008

Lærer ved Tonstad skole (Trondheim) fra 1996 – 1999

Lærer ved Vuku skole (Verdal) fra 1995 – 1996.



3. - 4. FEBRUAR 2022

BERGENSKONFERANSEN 2022

LEDERE SOM VISER RETNING

BERGENSKONFERANSEN 2022 HAR FOKUS PÅ VIKTIGHETEN AV ENDRINGSVILLIGE LEDERE. FLERE BIDRAGSYTERE BELYSER TEMAET UT FRA SITT STÅSTED:

– SEMIRA VIKSTRÖM OG ERIK HALL
ATT VÄNDA EN SKOLA

– JARL INGE WÆRNESS
DEN UTFORSKENDE ELEVROLLEN

– KRISTIN HÅVIK
BARN SOM OPPLEVER SEG KRENKET OG MOBBET AV LÆRERE

– AKTUELL NORSK SKOLEPOLITIKK VED SKOLELEDERFORBUNDET SENTRALT

– UNDERHOLDNING: JON HJØRNEVIK
M/DAGFINN IVERSEN

MELD DEG PÅ HER: BERGENSKONFERANSEN22.AXACOAIR.SE
ELLER PÅ SKOLELEDERFORBUNDET.NO

LES MER OM PROGRAM OG
FOREDRAGSHOLDERE



QUALITY EDVARD GRIEG
SANDSLI, BERGEN



–På vår skole skal det være rom for alle.

Kjønns- og seksualitetsmangfold har vært et viktig tema ved Gamlebyen skole det siste året. I september ble de sertifisert som regnbuefyrårn, som den første skolen i landet.

| Tekst og foto: Ole Alvik

Geir Johansen er rektor ved Gamlebyen skole.

Regnbueflagget som er klistret fast på hovedinngangen til Gamlebyen skole i Oslo har hengt der i mange år. For folk flest betyr det kanskje ikke så mye, der de haster forbi på vei til klasserom, kontorer og møter. Men for det samkjønnede paret på vei til foreldremøte, barnet med et annet kjønnsuttrykk enn sitt biologiske, gutten med lesbisk mamma eller den homofile læreren på vei til jobb, kan det være en aldri så liten bekræftelse på at her er det greit å være den du er. Og den siste tiden har det blitt heist mange regnbueflagg på Gamlebyen skole, både i skolegården og på personalrommet. I midten av september ble de den første skolen som er sertifisert som regnbuefyrårn.

–Det er et signal til alle, både elever, ansatte, foresatte og nabolaget, om at dette er en skole hvor det skal være rom for alle. Hit skal du kunne komme som den du er og være den du vil være. Det skal være rom for å være seg selv, fastslår rektor Geir Johansen.

På veggen ved inngangen henger diplomet som er det synlige beviset på utmerkelsen, men sertifiseringen er resultatet

av et arbeid som har pågått siden oktober i fjor. Skolen har vært gjennom en omfattende prosess for å heve kompetansen om kjønns- og seksualitetsmangfold blant skolens ansatte.

HVA ER REGNBUEFYRTÅRN?

Regnbuefyrårn er et kvalitetsmerke som bekrefter at en skole har lagt ned en solid innsats for å gjøre skolen trygg og ikke-diskriminerende for skeive elever og ansatte. Det er utviklet etter en modell fra HBTQ-sertifiseringer i Sverige. Det er Skeiv kunnskap, som er en del av FRI, som tildeler kvalitetsmerket. For å bli sertifisert må ledelsen og medarbeiderne delta på en kompetansehevsingsprosess i kjønns- og seksualitetsmangfold og de må utvikle en handlingsplan med målbare tiltak.

Hva er det viktigste dere har fått ut av prosessen?

–Det viktigste er bevisstgjøringen. Vi har snakket mye om kjønns- og seksualitetsmangfold, vi har deltatt på kurs og jobbet med ulike case, og vi har fått høre personlige historier som har gjort stort inntrykk, sier Geir Johansen og legger til:



Regnbuefyrårn-diplomet synliggjør at skolens ansatte har deltatt på kurs og at ledelsen har laget en handlingsplan med målbare tiltak for de neste to årene. – Det oppleves viktig, og vi er stolte over å ha fått denne utmerkelsen, sier rektor Geir Johansen ved Gamlebyen skole.

–Vi er en skole med stor takhøyde og vi har jobbet lenge for å skape et fellesskap der alle skal føle seg hjemme. Temaet



Elevene ved skolen har fått pynte muren utenfor skoleområdet med fantasifulle figurer. Her går også regnbuemotivet igjen på et par av figurene.

var derfor ikke nytt for oss, men i forbindelse med sertifiseringsprosessen har vi jobbet mere systematisk med det og handlingsplanen skal sikre at arbeidet fortsetter også etter at sertifisering er gjennomført.

Sertifisering gjelder for to år. For å kvalifisere seg for en ny to-årsperiode må arbeidsplassen gjennomføre oppfølgingskurs og få godkjent en ny handlingsplan. Foreløpig er det skoler i Oslo og Viken som er hovedmålgruppe for tiltaket.

–Vi jobber med å utvide tilbudet, men det er det hovedsakelig et tilbud til skoler og andre virksomheter i Oslo og Viken. Det er gratis for skoler i Oslo og Bærum, mens skoler i resten av Viken må betale en deltakeravgift, forteller Hanna Christophersen som er prosjektleder for Regnbuefyrtårn.

Dette skyldes at det er Oslo kommune og Bærum kommune som finansierer



Hanna Christophersen er prosjektleder for Regnbuefyrtårn.

Regnbuefyrtårn. Men FRI har et omfattende undervisningsopplegg rettet mot skoler i hele landet. Dette tilbudet heter Rosa kompetanse skole, som også er en del av kompetansetilbudet i Regnbuefyrtårn.

INITIATIVET KOM FRA FORELDRENE

Det var foreldre som hadde kjennskap til Rosa kompetanse som foreslo for ledergruppen at skolen burde bli med i prosjektet.

–Mange av foreldrene er veldig opptatt av verdier som mangfold, toleranse og respekt. Noen visste at FRI trengte en skole som ville teste ut opplegget med Regnbuefyrtårn og mente at dette kunne være noe for oss, forteller assisterende rektor Odd Ingar Smeland.

Hele personalgruppa har deltatt på kompetanseheving. Hva har vært viktigst med dette?

–Vi har kunnet sette oss ned og snakke om et tema som er enkelt og selvfølgelig for mange, men som fortsatt er et følsomt og vanskelig tema å snakke om for andre. Vi har et stort mangfold i personalgruppa vår og jeg tror at det har vært en viktig og bevisstgjørende prosess for mange, sier Smeland.

Tror du at det gjør personalet tryggere i møte med foresatte og elever?

–Ja, det tror jeg absolutt. Og jeg merker at det har blitt en økt bevissthet rundt

kjønns- og seksualitetsmangfold blant de ansatte. Det er for eksempel ikke en selvfølge at man deler elevene i jente-grupper og guttegrupper lengre, fordi man vet at dette kan være problematisk for noen. Det betyr ikke at vi aldri gjør det, men man er bevisst på hvorfor man gjør det, hvis man gjør det, sier Smeland.

HAR OGSÅ BETYDNING FOR BARNA

Dette er en barneskole fra 1 - 7 trinn. Sertifiseringsprosessen har vært rettet mot ledelsen og de ansatte. Men har det også noen betydning for elevene?

–Elevene har forskjellige familier. Noen har mor og far, noen har bare mor eller bare far og noen har to mødre eller to fedre. Det er viktig å snakke med elevene om at familier er forskjellige og at folk kan føle forskjellig og oppføre seg forskjellig og at det er helt greit, sier Smeland.

–Det er også viktig å signalisere til foreldrene at her hos oss skal barnet ditt være trygt. Og når familier kommer hit for eksempel til foreldresamtaler, så skal alle vite at det er greit å komme som den familien de er, sier Geir Johansen.

ØKT BEVISSTGJØRING BLANT ELEVENE

Utenfor kontorene til sosiallærerne Elin Birkeli og Laila Bredal-Knutsen er det satt opp regnbueflagg. De har stått der siden skolen arrangerte regnbuedag i slutten av september.



I forbindelse med regnbuedagene ved skolen lagde bibliotekslærer Elisabeth Jensen Lombnæs en utstilling med barnebøker med et skeivt tema. For de yngre barna anbefaler hun blant annet boken Julian er en havfrue av Jessica Love.



Hva gjorde dere på regnbuedagen?

–Det var et undervisningsopplegg fra Rosa kompetanse som ble brukt og den var tilpasset til de ulike aldersgruppene, forteller Elin Birkeli som er sosiallærer for 1. - 4. trinn.

–Det ble en veldig positiv dag. Mange hadde pyntet seg med klær i alle regnbuens farger og i klasserommene var det tema som var knyttet opp mot kjønns-mangfold. Jeg tror det betyr veldig mye for dem som ikke har landet på hvem de er og det er det mange som ikke har.

–Det har vært en økende bevissthet blant elevene rundt dette med kjønns-identitet. Mange har for eksempel begynt å bruke pronomenet hen, ikke bare hun og han. Vi har også noen elever som er veldig engasjerte og som ønsker å gå i front og utfordre de andre elevene på dette temaet, sier Laila Bredal-Knutsen som er sosiallærer for 5.-7. trinn.

Dere har elever som har et annet kjønns-uttrykk enn sitt biologiske. Hvordan blir de møtt av de andre elevene?

–Jeg synes at barna i stor grad håndterer det helt forbeholdt. De blir i veldig liten grad mobbet og det stilles lite spørsmål ved det. Det er bare noe som blir akseptert, sier Bredal-Knutsen.

TRYGGER LÆRERNE

Har prosessen gjort ansatte tryggere med hensyn til hvordan de skal snakke om

kjønns- og seksualitetsmangfold med elevene?

–Ja, de synes at det har vært godt å kunne sette seg ned å snakke om dette og stille spørsmål til fagpersoner, sier Geir Johansen.

–Ansatte kan for eksempel være usikre på hvordan de skal si ting for å møte elevene på en god måte og fordi de ikke ønsker å krenke noen. Det er mange ord og uttrykk man skal holde rede på. Da er det greit å vite at man ikke skal være så redd for å si noe feil. Det som er viktig er å vise at man er inkluderende og åpen for

at alle ikke er A4. Sier man noe feil så kan det også være et godt utgangspunkt for en samtale.

FORTSATT SKJELLSORD I SKOLEGÅRDEN

Homo er dessverre fortsatt et mye brukt skjellsord i skolegårder. Slik er det også ved Gamlebyen skole.

–Noen av barna reagerer veldig sterkt på det, for eksempel fordi de har foreldre, slektninger eller andre nære relasjoner som er homofile, sier sosiallærer Elin Birkeli.

–Som en del av sertifisering har vi laget en handlingsplan med målbare tiltak,



Laila Bredal-Knutsen (t.v) er sosiallærer for 5.-7. trinn og Elin Birkeli er sosiallærer for 1.-4. trinn.

og denne er integrert i vår handlingsplan for et godt læringsmiljø. Ett av tiltakene er at vi skal lage en strategi for nulltoleranse mot transfobiske og homofobiske skjellsord, sier Geir Johansen.

Etter Gamlebyen skole ble den første regnbuefyrårn-skolen, har han merket pågang fra andre rektorer som vil vite mere om hvordan de jobber med kjønns- og seksualitetsmangfold.

–Behovet for kunnskap er der. Mange trenger å løfte dette temaet både for ansatte og elever og jobbe systematisk med det, slik at det ikke bare blir en sak som diskuteres fra enkelttilfelle til enkelttilfelle, sier Geir Johansen.



Proessen har ført til gode diskusjoner og en økt bevissthet rundt kjønns- og seksualitetsmangfold blant de ansatte, sier assisterende rektor Odd Inge Smeland.

-Alle rektorer bør ha et regnbueflagg på kontoret

Rosa kompetanse holder kurs over hele landet for skoler og barnehager som ønsker å heve sin kompetanse om kjønns- og seksualitetsmangfold.

| Tekst og foto: Ole Alvik

Inge Alexander Gjestvang har vært leder for FRI - Foreningen for kjønns- og seksualitetsmangfold – siden oktober i fjor. Han startet i FRI som rådgiver for Rosa kompetanse skole og da hadde han allerede 13 års fartstid som lærer og inspektør i grunnskolen. Rosa kompetanse tilbyr kurs om seksuell orientering, kjønnsidentitet og inkluderende praksis til blant annet skoler og barnehager. Kursene er basert på forskning og gjeldende lovverk og retningslinjer, for eksempel læreplan for skolen og rammeplan for barnehagen.

–Alle kursholderne har bakgrunn fra de sektorene de underviser for. De er kunnskapsrike fagfolk som tilbyr sin kompetanse og perspektiver, og de viser ofte til gode eksempler på hvordan andre

skoler og barnehager jobber med kjønns- og seksualitetsmangfold, forteller han.

VIKTIG KUNNSKAP

Kursene handler blant annet om hvordan ansatte i oppvekstsektoren kan undervise om kjønn og seksualitet på en inkluderende måte, hvordan de kan forebygge identitetsbasert mobbing og hva de kan gjøre for å støtte sårbare barn og unges identitetsutvikling på best måte.

–Målet er at de som jobber i skoler og barnehager skal møte barn og unge på en god og inkluderende måte, uavhengig av hvem de er og hvordan familien deres ser ut. Vi vil bidra til at flest mulig mennesker skal kunne leve gode liv som seg selv, og at retten til et trygt og godt læringsmiljø blir oppfylt, sier Gjestvang.

Hva vil du at de skal ta med seg videre etter et kurs med Rosa kompetanse?

–De trenger ikke å huske alt de lærer om forskningsresultater, definisjoner og begreper. Det viktigste de tar med seg, er at de utgjør en stor forskjell i andre menneskers liv. Ansatte i skoler og barnehager har muligheten til å påvirke barn og unges hverdag på en positiv måte og gjøre klasserommet eller barnehagen til et trygt og godt sted å være for alle. Derfor er det viktig barn blir sett og møtt som den de er, blant annet med et inkluderende språk og en inkluderende praksis fra ledelse og ansatte.

INVITER TIL ÅPENHET

Gjestvang har erfart at mange er usikre på begrepsbruken rundt kjønns- og seksualitetsmangfold. Hva bør en lærer

svare hvis en elev for eksempel forteller at han er panfil?

–Da kan du for eksempel svare at: Så fint at du har funnet ut noe som er så viktig om deg selv. Hva betyr det for deg? Da stenger du ikke dører, men inviterer eleven til en samtale med deg.

–Som lærer må du trygge elevene på at det er greit å snakke med deg om at man er skeiv. Det skal ikke så veldig mye til. Du kan for eksempel lage en flaggvegg med flagg fra alle landene som barna kommer fra og la regnbueflagget være en naturlig del det. Eller du kan ha et regnbueflagg på døra eller på kontoret. Skeive elever legger merke til slike signaler og det forteller dem at du er en voksenperson som de kan snakke med hvis de behøver det.

– Alle rektorer bør ha et regnbueflagg på kontoret og heldigvis er det allerede mange som har det.

MÅ ANERKJENNE MANGFOLD

Hvordan kan man implementere temaer rundt kjønns- og seksualitetsmangfold i undervisningen?

–Det kan gjøres på mange måter, for eksempel ved at man velger en novelle med skeiv tematikk når man underviser om noveller. Det er små grep, men det kan bety mye for at en skeiv elev kan føle seg inkludert.

Hva bør skoleledere gjøre?

–De bør invitere Rosa kompetanse skole til å holde foredrag og de bør følge opp kurset i ettertid. Det handler for

eksempel om hvordan man møter homo-negative skjellsord i skolegården og hvordan man kan inkludere mangfoldet i undervisningen. Skoler og barnehager har en mangfoldig elevmasse og det skeive perspektivet må ikke bli glemt.

Det er helsefremmende å kunne leve i tråd med seg selv og bli møtt på en inkluderende måte, påpeker han.

–Målet må være at en skeiv tenåring skal kjenne seg like inkludert og verdig i klasserommet som de andre og at barnet med to mødre også skal få sin familie spillet i barnehagehverdagen. Derfor trengs kunnskap om variasjon og mangfold. Det er dette Rosa kompetanse vil bidra med, sier Inge Alexander Gjestvang.



Inge Alexander Gjestvang har jobbet mange år i grunnskolen som lærer og inspektør og er nå leder for FRI.



Sandnessjøen vgs fikk Dronning Sonjas skolepris

En enstemmig jury kåret Sandnessjøen videregående skole i Nordland som vinner av Dronning Sonjas skolepris for likeverd og inkludering 2021.

– Sandnessjøen videregående skole er en verdig vinner. Skolen utmerker seg med sitt langsiktige arbeid med inkludering og trygt og godt læringsmiljø, der de ser den enkelte elev og strekker seg langt for at elevene skal ha et fellesskap og en trygg skole, sier juryleder Inga Bostad.

I år var det 19 skoler som var nominert til skoleprisen. Skolelederforbundet var representert i juryen med forbundsleder Stig Johannessen.

– Sandnessjøen videregående skole har en skoleledelse som jobber langsiktig, systematisk og kunnskapsbasert. Det er et lederskap som smitter over på lærerne og elevene. Skolen er dessuten en positiv drivkraft i lokalmiljøet, sier Johannessen og viser blant annet til at skolen samarbeider med lokalt næringsliv for å sikre læreplasser for elevene.

BLIKK FOR DEN ENKELTE

Sandnessjøen videregående har 450 elever og 110 lærere og ligger på Helgelandskysten i Nordland. Mange av elevene bor på hybel, og skolen arrangerer flere kveldsaktiviteter for alle elever på skolen. Skolen har tatt et stort

ansvar for inkludering og integrering i samfunnet, og satser blant annet på norskopplæring som inkludering. Det er viktig for skolen å involvere elevene i alt de gjør, og skolen har et godt og systematisk samarbeid med elevenes hjem. Skolens visjon er «kvalitet med blick for den enkelte».

– Vi er glade og stolte over å vinne prisen. Vi er opptatt av likeverd og inkludering i hverdagen, og hos oss er alle like viktige, uansett hudfarge, kjønn, bakgrunn og om eleven presterer på topp, eller ikke fullt så bra. Trygghet og trivsel kommer først. Uten dette i bunnen nytter det ikke å drive god undervisning eller annen pedagogisk aktivitet, sier Arne Tømmervold, rektor ved Sandnessjøen videregående skole.

Hennes Majestet Dronning Sonja har selv tatt initiativ til prisen. I 2021 er det 15. gang hun deler den ut. Prisen består av 250 000 kroner, et diplom og et kunstverk med tittelen «Vekst», signert Dronningen.

Dronningen deler ut prisen på Sandnessjøen videregående skole 2. desember.

Nytt språkverktøy skal hjelpe minoritetsspråklige elever

Utdanningsdirektoratet har utviklet et digitalt «Kartleggingsverktøy i grunnleggende norsk for språklige minoriteter» som skal hjelpe lærere med å kartlegge

hva slags språkopplæring eleven har behov for. Verktøyet er tilgjengelig på Udir sine sider. For å få tilgang kreves det innlogging via UIDP.

Norge bruker størst andel på utdanning

Sammenlignet med andre OECD-land bruker vi mest på skole, utdanning og forskning i forhold til BNP. Et forbedringsområde er imidlertid at vi også har størst grad av kjønnsdeling i videregående opplæring.

Den årlige rapporten Education at a Glance 2021 viser at i underkant av 40 prosent av elevene i yrkesfaglig videregående opplæring i Norge er kvinner. Kvinneandelen var på 45 prosent i gjennomsnitt for OECD-landene, ifølge SSB. Blant de nordiske landene er det kun Island som har en lavere andel kvinner i yrkesfaglig videregående opplæring enn Norge. På Island er andelen 33 prosent kvinner. I Finland er andelen kvinner 54 prosent, mens det er henholdsvis 43 og 41 prosent i Danmark og Sverige.

FLERE YRKESFAGLIGE PROGRAM STERKT REPRESENTERT AV ETT KJØNN

Blant elevene som går yrkesfag er det også stor forskjell mellom hvilke fagfelt menn og kvinner velger. Bare 8 prosent av elevene i «elektrofag, mekaniske fag og bygg- og anleggsgfag» er kvinner. Kjønnsgapet er like slående for elevene på «helse- og sosialfag», der hele 83 prosent av elevene er kvinner.

MANGE FULLFØRER IKKE

Rapporten viser også at sammenlignet med andre OECD-land har Norge en høy andel unge voksne som ikke har fullført videregående opplæring. I Norge er andelen 17 prosent. Dette er to prosentpoeng høyere enn gjennomsnittet for alle OECD-land. Mange av disse er arbeidsledige eller utenfor arbeidsmarkedet.

BRUKER MEST PÅ UTDANNING

Ifølge OECD er det ingen andre land som bruker mer på skole, utdanning og forskning enn det Norge gjør, målt i andelen av bruttonasjonalproduktet. Gjennomsnittet i OECD var på 4,9 prosent mens Norge brukte 6,6 prosent. Norge ligger også høyt på listen over hvor mye penger vi bruker per elev og vi har en høy andel voksne som deltar i formell kompetanseheving sammenliknet med andre land.

Nytt forskningscenter for spesialpedagogikk og inkludering



Direktør for senteret er professor Monica Melby-Lervåg og visedirektør er professor Øistein Anmarkrud. (foto: Colvin/UiO)

Universitetet i Oslo skal, i samarbeid med flere andre universiteter, etablere et nytt forskningscenter for spesialpedagogikk og inkluderende praksis. Målet er å styrke den spesialpedagogiske forskningen i Norge.

Senteret skal lede an i en nasjonal innsats for å heve kvaliteten på spesialpedagogisk forskning, både når det gjelder små og sårbare grupper og mer generelle spesialpedagogiske problemstillinger. Det er Institutt for spesialpedagogikk ved Universitetet i Oslo som

blir vertsinstitusjon. Professor Monica Melby-Lervåg skal lede senteret.

Samarbeidspartnere i senteret er Universitetet i Bergen, Universitetet i Agder, Nord Universitet og Universitetet i Stavanger.

JURISTENE SVARER



Hilde Pettersen er juridisk rådgiver i Skolelederforbundet. Dersom du er medlem i Skolelederforbundet og har juridiske spørsmål, kan du kontakte henne på følgende epost: hilde.pettersen@skolelederforbundet.no

Permisjon for å prøve ut ny stilling

? Jeg har fått tilbud om en ny stilling, men er litt usikker på om det er rett stilling for meg. Kan jeg be om på permisjon fra min nåværende stilling, slik at jeg kan prøve ut hvordan det er å være i den nye stillingen?

! Man har i utgangspunktet ikke rett til permisjon for å gå over i ny stilling. Arbeidsmiljøloven har ikke regler vedrørende dette, så da må man se om det finnes regler i tariffavtale, personalreglement, arbeidsavtalen eller annet. Det er også relevant og se på hva som er vanlig praksis der du jobber. Hovedtariffavtalen i KS-området gir ingen slik rettighet, så da avhenger dette av praksis hos din arbeidsgiver. Du kan som hovedregel gå ut ifra at du ikke vil få en slik permisjon.

Muntlig oppsigelse

? Jeg har fått en muntlig oppsigelse. Er den gyldig?

! Nei, oppsigelse skal skje skriftlig. Det er også regler i arbeidsmiljøloven om hvilke opplysninger en oppsigelse skal inneholde for at den skal være gyldig.



Dette er oppdragerstilen som fungerer

En bestemt måte å utøve voksenrollen på viser seg bedre enn alle andre i utviklingen hos barn og unge. Den fungerer like godt for foreldre, som for ansatte i barnehage og skole.

| Tekst: Kristin Vestrheim Cranner

Varme og forståelse kombinert med tydelige krav og forventninger kalles på fagspråket den autoritative voksenrollen. Det er den som helt klart skaper best påvirkning i utviklingen hos barn og unge.

Det gjelder like mye for foreldre som for ansatte i skole og barnehage.

– De fleste av oss synes at oppdragelse er krevende og vanskelig og savner noen klare retningslinjer. Jeg har ikke i min tid sett noe bedre enn denne teorien, og det virker like godt i pedagogisk sammenheng også, forteller Pål Roland.

Roland er forsker og dosent ved Læringsmiljøsentret på Universitetet i Stavanger.

Teorien han viser til er utviklet av psykologen Diana Baumrind. Den var i utgangspunktet noe som handlet om foreldrerollen, men har blitt adoptert inn i pedagogiske sammenhenger som barnehage og skole.

LIKE VIKTIG GJENNOM HELE OPPVEKSTEN

Allerede på 1970-tallet presenterte Baumrind kategorier av foreldres atferdsmønstre. Hun delte foreldreatferden inn i fire grupper av mønstre: autoritativ, autoritær, ettergivende og forsømmende.

I dag holdes den autoritative voksenrollen fram som et mål å sikte mot. Og om man ikke har lederstilen som medfødt gave, går det absolutt an å lære prinsippene og gjennom det bli mer bevisst.

I Pål Rolands bok Den autoritative voksenrollen i barnehage og skole presenterer og forklarer han mer om denne rollen basert på de siste års forskning.

– Et kjennetegn på autoritative voksne er at de bygger gode, varme relasjoner som de hele tiden pleier og holder ved

like. Samtidig stiller de krav, sier han.

Kravene kan dreie seg om oppførsel, det kan være forventninger til oppgaver som skal utføres eller et oppdrag om noe bestemt som skal læres.

Roland forteller at teorien handler om de to dimensjonene varme og relasjonsbygging på den ene siden, grensesetting og krav på den andre. Disse fungerer best når de får virke sammen. De to sidene ved teorien styres av noen prinsipper:

– Grenser skal settes med respekt og de skal begrunnes. Krav skal stilles ut fra hvor modent barnet er. Barnet skal ha medvirkning. Det er noen av de viktige prinsippene for teorien, forteller Roland.

Gjennom kombinasjonen å bygge gode relasjoner og stille krav ligger selve suksessoppskriften for den autoritative lederstilen.

INGEN KJAPPE LØSNINGER

Forskeren er tydelig på at den autoritative voksenrollen ikke byr på noen «quick fix». Det er verken snakk om fasitsvar

OM ARTIKKELEN

Artikkelen er skrevet av Kristin Vestrheim Cranner som er kommunikasjonsrådgiver ved Nasjonalt senter for læringsmiljø og atferdsforskning ved Universitetet i Stavanger.

eller enkle løsninger. Styrken og hemmeligheten ligger i prinsippene som teorien styrer etter og de to dimensjonene varme og forventninger som får jobbe sammen over tid.

Forskning viser at barn som vokser opp med autoritative foreldre, er mer selvstendige og har bedre selvtillit. De møter verden på en positiv måte og er mer motiverte i det de driver på med, enten det gjelder skole eller fritidsaktiviteter.

Roland mener at dersom hjem og skole kan trekke i samme, autoritative retning, er det mye som tyder på at barn og unge får sterk og positiv påvirkning på viktige livsområder.

Den autoritative voksenrollen greier å balansere bygging av gode relasjoner med

det å stille krav.

– Vi kan si at en autoritativ voksen er høy på varme og høy på krav, sier Roland.

I den helt andre enden av skalaen er den autoritære voksne. Her er det lite varme å finne. Det er derimot mange krav. En ettergivende voksen har på sin side mye varme, men lav grad av krav.

STYRKER SOSIAL KOMPETANSE

Roland forteller at nyere forskning viser at barn får bedre betingelser for læring når pedagogen er autoritativ. Mer alvorlig er det forskningen forteller om sammenhengen mellom mobbesaker i skole og barnehage, og voksenroller. Mange mobbesaker viser et tydelig fravær av autoritative voksne.

Forskning viser også at ettergivende voksne kan gjøre at mobbesaker drar ut i tid. I autoritative miljøer er det ikke bare sånn at negative handlinger og utfordrende atferd reduseres. De forebygges også. Samtidig styrkes den sosiale kompetansen i gruppen.

– De to kreftene virker veldig godt sammen over tid og kan ha stor positiv påvirkning på grupper i barnehage og skole, påpeker Roland.

Han forteller at skoler og barnehager som har jobbet systematisk med å få inn den autoritative voksenrollen, som en helt naturlig del hos den enkelte lærer og kollegiet som helhet, har hatt gode opplevelser i utvikling av trivsel og gruppe- og klasseledelse.

Gjennom kombinasjonen å bygge gode relasjoner og stille krav ligger selve suksessoppskriften for den autoritative lederstilen.

Det høres jo ganske enkelt og greit ut, eller?

– Å lære seg teorien rundt perspektivet går relativt greit for de fleste. Den er godt forklart og blir presentert på en tydelig og forståelig måte. Å mestre det i praksis er derimot et livslangt prosjekt. Det må trenes på og jobbes med over tid, forteller Roland.

Det kompliserte handler om hvordan relasjonsbygging og grensesetting skal balanseres opp mot hverandre og hvordan det skal gjøres i praksis.

AVGJØRENDE Å INVESTERE I RELASJONER

Forskeren forteller at i arbeid med barnegrupper eller skoleklasser som er veldig utfordrende, kan kravene som stilles til gruppa, måtte økes. Da er det fort å havne i den autoritære rollen som voksen.

– I de tilfellene hvor vi som voksne ser oss nødt til å øke kravene, er det viktig å gå tilsvarende opp på varme og relasjonsbygging, poengterer han.

Roland kaller det å komme i posisjon. Fordi vi tåler mer fra dem vi kjenner og stoler på. Kravene og forventningene tas imot annerledes når de springer ut fra varme relasjoner.

For at det skal være god balanse mellom varmen og kontrollen, trengs påfyll av det som bygger den gode, varme relasjonen.

Banking time er begrepet forskeren bruker. Roland forteller at han har hentet det fra forskeren Robert C. Pianta. Det handler om hvordan man kan utvikle og styrke relasjoner. Man må jobbe med relasjonskvaliteten ved å gjøre noe hyggelig sammen, dele en opplevelse, styrke båndene.

Selv om det å investere i relasjoner er viktig, kan det kjennes utfordrende å finne tid nok til disse påfyllene. Det

gjelder som ansatt i skole eller barnehage, eller som forelder.

–Tiden til rådighet kan absolutt kjennes som en utfordring. Forsøk å snu litt på det, se på de anledningene og mulighetene som finnes i de ulike møtepunktene du har med barnet, eleven, klassen. Vær bevisst på at hvert av disse små øyeblikkene kan ha verdifulle muligheter for å bygge videre på en positiv relasjon, oppfordrer Roland.

VEILEDNING SOM DEL AV VELLYKKET TRENING

Roland mener at det for mange handler om å bli kjent med og bevisst sin egen voksenstil. På den måten kan styrker og utviklingsmuligheter avdekkes.

Han tror lærere kan ha stor nytte av å veilede hverandre inne i klasserommet. Ekspertene utenfra kan dessuten komme inn og se på ting som for eksempel hvordan man som lærer stiller krav, hvordan respekten for eleven ivaretas og hva som skjer når elevene ikke møter kravene som er blitt stilt.

– Veiledning er ypperlig i arbeidet med å få inn den autoritative voksenrollen som en helt naturlig del i arbeidet med barn og unge, sier Roland.

REFERANSER

Pål Roland: Den autoritative voksenrollen i barnehage og skole: relasjonskvalitet, utfordrende atferd, mobbing og sosial emosjonell læring. Cappelen Damm Akademisk, 2021.



Hvert eneste møte med barnet er en mulighet til å bygge videre på en positiv relasjon. (Foto: Marie von Krogh/Læringsmiljøsentret.)



Gjennom kombinasjonen å bygge gode relasjoner og stille krav ligger selve suksessoppskriften for den autoritative lederstilen. (Foto: Marie von Krogh/Læringsmiljøsentret.)

Profesjonsfelleskap og ledelse

Velfungerende profesjonsfelleskap eller profesjonelle læringsfelleskap har den siste tiden blitt fremhevet som sentrale i skolens samlede innsats på å bedre elevenes læring. Slike fellesskap etableres nå både på skole-, kommune- og regionalt nivå. Som ledelsesforskere og undervisere i den nasjonale rektorutdanningen er vi særlig opptatt av hvordan slike profesjonsfelleskap utvikles og ledes. Vi vil i denne kronikken argumentere for verdsettingens og anerkjennelsens betydning for utviklingen av profesjonsfelleskapene, og gi noen anbefalinger for hvordan verdsetting kan skje i praksis.

| Av Åse Slettbakk og Siw Skrvøset, UiT Norges arktiske universitet

Internasjonale forskere fremhever viktigheten av at lærere og ledere i skolen utvikler seg sammen, i gjentakende sykluser av kollektivt endringsarbeid, for å oppnå bedre resultater for sine elever (DuFour & Marzano, 2011). Slike pågående prosesser er relasjonelt fundamentert og basert på tillit, respekt og støtte (Stoll & Louis, 2007). Samtidig argumenteres det for at fellesskap på den enkelte skole ikke er tilstrekkelig for å skape endring og utvikling (Fullan, 2015). Fra norsk skolekontekst fremheves det at skolene inngår som enheter i lokale og regionale systemer, og som ledd i skolehierarkiets «pedagogiske verdikjede» (Paulsen, 2019). Parallelt med skolesektorens formaliserte profesjonsfelleskap i skoler, kommuner og regioner, finner vi også sosiale nettverk som bidrar med kunnskap som legitimerer beslutninger i skoleutvikling (Slettbakk & Engvik, 2020). For å rydde i landskapet av ulike, formelle og uformelle fellesskap som skolene tar del i, kan vi støtte oss til organisasjonsforskning.

TRE ULIKE TILNÆRMINGER

En måte å forstå realisering av profesjonsfelleskap på er gjennom forskning på skoleorganisasjonen der det dokumenteres tre ulike tilnærminger til implementering; hierarki-, profesjons- og nettverksdoktrinen (Røvik, Eilertsen & Furu, 2014).

Hierarkidoktrinen kjennetegnes ved detaljstyring og ved at autoriteten er befestet i toppen av hierarkiet. Profesjonsdoktrinen kjennetegnes ved en involvering av de som har fagkunnskapen og er tette på kjerneoppgaven, og autoritet er befestet i profesjonen. Nettverksdoktrinen beror på motivasjon, involvering og lojalitet til nettverket og kjennetegnes ved deltakere som er åpen, lærevillig og opptatt av resultater på vegne av nettverket. I nettverksdoktrinen flyter autoritet mellom medlemmene i nettverket. Disse tre doktrinene virker sammen i skolesektoren, og med utgangspunkt i nevnte doktriner kan realiseringen av profesjonsfelleskap forstås både som instrumentell styring og som sosial samhandling.

VERDIGRUNNLAGET

Skoleledere har i sin posisjon en betydelig innflytelse på organisasjonen han/hun leder, og utøver derav innflytelse også på profesjonsfelleskapets verdigrunnlag.

Verdier har vært sentrale verktøy for karismatiske ledere opp gjennom historien (Kirkhaug, 2013). Verdier er viktige i samfunnet og i utdanningen, og i vårt felt, utdanningsfeltet, driver vi ledelse ut fra tydelige og verdibaserte mål, som formålsparagrafen i opplæringsloven er et eksempel på.

Verdier oppleves for tiden som særlig aktuelt siden det vektlegges mer enn tid-

OM FORFATTERNE



Siw Skrvøset er dosent i utdanningsledelse og instituttleder ved Institutt for lærerutdanning og pedagogikk ved UiT Norges arktiske universitet. Hun har bakgrunn som lærer, praksislærer og skoleleder. Skrvøset har ledet rektorutdanningen ved UiT siden starten i 2010.



Åse Slettbakk er førstelektor i utdanningsledelse ved Institutt for lærerutdanning og pedagogikk ved UiT Norges arktiske universitet. Hun har 15 års erfaring fra arbeid i ungdomsskolen. Slettbakk leder UiT sitt regionale arbeid i med utvikling av modell for desentralisert kompetanseutvikling i skolen, og rektorutdanningen i Tromsø.

ligere i læreplanens overordnede del, og samtidig er det noe som ledere «alltid» har vært opptatt av. Både filosofer og ledelsesforskere, fra de greske oldtidsfilosofene Homer, Platon og Aristoteles til vår tids Chester Barnard, Philip Selznick, Herbert Simon, Bernard Bass og Gary Yukl, har alle fremhevet at lederskapets egentlige og viktigste oppgaver er å sette standarder for atferd og klargjøre ønskede fremtidstilstander gjennom verdier og visjoner.

Det innebærer at ledere i skolen har et ansvar for at skolen skal legge disse verdiene til grunn i sitt arbeid.

Vi vil her trekke et skille mellom verdsettende ledelse og verdibasert ledelse. Det som skiller verdsettende ledelse fra deler av den verdibaserte ledelsestankningen er at vi ikke ser på verdier og verdibasert ledelse som verktøy for å oppnå ønsket atferd eller nå ambisiøse mål, vi har ikke et instrumentelt forhold til eller bruk av verdier.

VERDSETTENDE LEDELSE

Verdsettende ledelse er nært beslektet med det som Brunstad (2009) kaller for klokt lederskap. Klokt lederskap handler mer om å gjøre de rette tingene enn å gjøre tingene rett, det vil si å følge regler og prosedyrer. Og for å utøve klokt lederskap kreves det at lederen i tillegg til erfaring og kunnskap har en varhet og respekt for det konkrete og unike i enhver situasjon.



Kjerneoppgaven i skolen er læring, og et velfungerende profesjonsfelleskap trenger en leder som er bevisst hvilke signaler som sendes ut, og som tydelig kommuniserer verdier og legger til rette for gode læringsprosesser.

Verdsetting kommer fra ordet verdig og handler om å gi verdi, men ikke gjennom å evaluere eller kontrollere. Det ligger en positiv og konstruktiv dimensjon i dette, og kombinasjonen positiv og konstruktiv er sentral her, for dette er noe mer eller annet enn å være en positiv leder. Det handler både om en måte å forholde seg til andre mennesker på, et relasjonelt perspektiv basert på verdier, og i tillegg en analytisk tilnærming til ulike situasjoner.

En grunnleggende forutsetning for å få til verdsettende ledelse er at leder og medarbeider vil hverandre vel, og handler om å finne ut hva som er bra i en situasjon og så bygge videre på det. Men hva er bra, og hvordan velge ut det som egner seg til å bygge på? Det kreves at vi er i stand til å «se med begge øyne», som Irgens (2016) kaller det. Med dette mener han at vi alle må håndtere to perspektiver, det vitenskapelige, som er rasjonelt og handler om fakta, og det kunstneriske, som inkluderer følelser og kreativitet. I den kunstneriske delen inngår også verdiene. Verdsettende ledelse krever utvikling i både analytisk, det vil si vitenskapelig kompetanse, og kreativ kompetanse. Kjerneoppgaven i skolen er læring, og et velfungerende profesjonsfelleskap trenger en leder som er bevisst hvilke signaler som sendes ut, og som tydelig kommuniserer verdier og legger til rette for gode læringsprosesser.

I rektorutdanningen i Tromsø har vi

NY BOK OM LEDELSE AV PROFESJONELLE LÆRINGSFELLESKAP I SKOLEN

Åse Slettbakk og Siw Skrvøset skriver også om verdsettende lederskap og profesjonsfelleskap i boken Ledelse av profesjonelle læringsfelleskap i skolen.

Bokens redaktører er Marit Aas og Kirsten Foshaug Vennebo. I bokens kapitler viser norske forskere tilknyttet nasjonal rektorutdanning at ideen om profesjonelle læringsfelleskap er på vei inn i det norske utdanningssystemet. Forfatterne bygger kapitlene på sin egen forskning og mangeårige erfaring med profesjonsutvikling av norske skoleledere. De andre bidragsyterne i boken er Hedvig Abrahamsen, Fred Carlo Andersen, Brit Bolken Ballangrud, Paul Otto Brunstad, Erlend Dehlin, Anne Berit Emstad, Kristin Helstad, Mari-Ana Jones, Lars Arild Myhr og Jan Merok Paulsen.



siden starten i 2010 lagt særlig vekt på verdsettende ledelse. Begrunnelsen for

Makten som ligger i lederrollen krever at man er oppmerksom på det relasjonelle aspektet og interaksjonen med sine ansatte. (Ill.foto: Istockphoto)



dette er todelt, det handler blant annet om at vi som arbeider i fagteamet har en tro på at det er hensiktsmessig å arbeide med ledelse og verdier ut fra et slikt perspektiv, noe forskning også har vist oss (se blant annet Skrøvset, 2017; Brattvoll & Næss, 2020). I tillegg handler det om at vi har ønsket å ta på alvor at rektorutdanningen både skal handle om organisasjon og mennesker. Aas og Törnén (2016) har vist at det i rammeplanene for norske og svenske rektorutdanninger er en sterkere vektlegging av systemet enn av individet.

RELASJONER OG MAKT

I en kvalitativ studie av eksamenstekster fra skoleledere i den nasjonale rektorutdanningen, har vi analysert tekster som reflekterer deltakernes opplevelse og erfaring med egen lederutvikling gjennom studiet, både individuelt og på systemnivå (Slettback & Skrøvset, 2021). Fra analysen fremkommer særlig to aspekt som er av betydning for utvikling av eget lederskap; relasjoner og verdier, disse kommer frem uavhengig av arbeidets innhold. Det relasjonelle og verdsettende perspektivet har i seg en forståelse av implementering som en læringsprosess mellom mennesker, i lys av både profe-

sjons- og nettverksdoktrinen. De relasjonelle delene av lederjobben og omtales av de fleste skolelederne i studien som noe de alltid har vektlagt, også fra tiden de var lærere. Lærernes relasjonsarbeid, slik det er omtalt hos Skrøvset, Mausehagen og Slettback (2017) skiller seg imidlertid fra det å være øverste leder av en skole. Makten som ligger i lederrollen krever en økt oppmerksomhet mot relasjonelle aspekt, og et element av betydning

er ledernes genuine interesse i interaksjonen med sine ansatte (Grimen, 2008). Skal vi legge funn fra studien til grunn krever rolleskiftet, fra å være lærer til å bli skoleleder, en bevissthet om at maktaspektet i lederrollen utfordrer etablerte relasjoner og egen lederatferd.

En av lederne i studien omtalte det slik: Som ny leder var jeg nok opptatt av å vise at jeg fremdeles er meg selv, jeg begynte ikke med store endringsprosesser og rutiner. Jeg lyttet mye, deltok på morgenkaffen på personalrommet, prøvde å se hva som rørte seg. Både kolleger og elever tok turen innom kontoret mitt for å dele stort og smått. Når jeg ser tilbake, ser jeg en nokså naiv leder, en som tror at hun kan gjøre en forskjell ved å bry seg om sine ansatte. Avstanden mellom en leder og en ansatt

var større enn det jeg så, dette varierte selvsagt, men jeg tok nok utgangspunkt i at jeg var en veileder for mine kolleger. Jeg så ikke maktforskynningen som min nye rolle innebar (mellomleder).

Det er ikke selvsagt at en leder klarer å skape oppslutning om et kollektivt arbeid og lede kollektive prosesser, slik det er forventet av skoleledere i dag. «Å ha høyverdige idealer er ikke nok. De må omsettes i praksis». (Brunstad, 2009, s.42). En samarbeidsorientert og inkluderende tilnærming kan se ut til å kreve mer enn det som Brunstad uttrykker i det å holde opp et ideal. Det verdsettende perspektivet bringer inn en verdimeisig forankring i utøvelsen av ledelse, og kan fungere som en bro mellom ideal og utøvelse.

VERDSETTENDE LEDELSE I PRAKSIS

Hva kan en leder gjøre for å praktisere mer verdsettende ledelse i hverdagen? Først og fremst handler det om å ta på alvor at emosjonene, og særlig stolthet og skam, er viktige for oss mennesker, og at den som er leder har et ansvar for hvordan man opptrer, både i direkte møter med folk, og i måten man kommuniserer på andre måter, også på e-post. Og selv de små verdsettende ord og handlinger kan frembringe store og gode resultater. Verdsettende ledelse er ikke en metode, men en måte å forholde seg til andre mennesker på. Samtidig er det utviklet noen definerte ledergrep eller verktøy som med fordel kan brukes for å utøve større grad

av verdsettende ledelse (Skrøvset & Tiller, 2015). I rektorutdanningen i Tromsø presenteres deltakerne for åtte slike verktøy for verdsettende ledelse, og disse spenner fra relativt enkle

grep til noe mer omfattende verktøy. Deltakerne velger selv hvilket av disse de ønsker å prøve ut. Det enkleste av disse er det som vi kaller «Ti sekunder ekstra» og som har til hensikt å se den enkelte medarbeider. I praksis kan dette bety at lederen tar seg tid til å se sine ansatte, ved å stoppe opp, slå av en kort prat eller på annen måte gi dem oppmerksomhet. Dette verktøyet kan utvides med flere «delverktøy», slik beskrevet i sitatet fra en deltaker:

Når nye forslag kommer er det alltid noen som er negative og som bruker enhver anledning til å komme med negative tanker og meninger. Jeg måtte virkelig gå noen runder med meg selv. Jeg laget et sosiogram overfor personalet på skolen, og erkjente raskt at jeg ikke hadde mye kontakt med disse få personene. Jeg bestemte meg da for å bruke «10 sek ekstra» (Skrøvset og Tiller, 2015, s.73) på disse personene for å bli bedre kjent med dem. Gjennom å bli bedre kjent fikk jeg endret mitt syn på dem og jeg fikk kunnskap om hvilke tanker og ønsker de hadde – du kan ikke verdsette noe du ikke ser ... (rektor).

Denne rektoren har valgt å utvide med

et sosiogram. Andre verktøy handler blant annet om det å gi ros, og hvor komplisert og utfordrende det kan være – hva signaliserer du hvis du roser midt i et utført arbeid, for eksempel? Eller å få frem alle stemmene i et kollegium, også de stille og introverte, gjennom å gi tid og rom til individuelle refleksjoner før drøftinger i plenum. Og



Verdsettende ledelse er ikke en metode, men en måte å forholde seg til andre mennesker på.

REFERANSER

- Brattvoll, M. & Næss, G. (2020). Kan rektorutdanningen styres? I C. Dons, N.O. Nilsen & S. Skrøvset, (Red.) Ledelse innenfra. (s. 173-194). Bergen: Fagbokforlaget.
- Brunstad, P.O. (2009). Klokt lederskap. Mellomdyr og dødssynder. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- DuFour & Marzano. (2011). Leaders of learning: how district, school and classroom leaders improve student achievement. Bloomington: Solution Tree Press.
- Fullan, M. (2015). The new meaning of educational change. New York: Teachers College Press.
- Grimen, H. (2008). Profesjon og kunnskap. I A. Molander & L. I. Terum (Red.), Profesjonsstudier (s. 71-86). Oslo: Universitetsforlaget.
- Irgens, E.J. (2016). Skolen. Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2013). Verdbasert ledelse. Oslo: Universitetsforlaget
- Paulsen, J. M. (2019). Strategisk skoleledelse. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, Kjell Arne, Eilertsen, Tor Vidar & Furu, Eli Moksnes (2014). Reformideer i norsk skole: spredning, oversettelser og implementering. Oslo: Cappelen Damm
- Skrøvset, S. (2017). Verdsettende ledelse. I M. Aas & J.M. Paulsen. Ledelse i fremtidens skole (s.97-121). Bergen: Fagbokforlaget
- Skrøvset, S. & Tiller, T. (2015). Verdsettende ledelse. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Skrøvset, S., Mausehagen, S. & Slettback, Å. (2017). Lærernes relasjonsarbeid. Perspektiver, verktøy og caser. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Slettback, Å. & Engvik, G. (2020). Sosiale nettverk og skoleutvikling. I Dons, C., Nilsen, N.O. & Skrøvset, S. (Red.) Ledelse innenfra. (s. 265-289). Bergen: Fagbokforlaget.
- Slettback, Å. & Skrøvset, S. (2021). Verdsettende lederskap – en etisk dimensjon ved ledelse av skolens profesjonsfelleskap. I M. Aas & K. F. Vennebo (Red.), Ledelse av profesjonelle læringsfelleskap i skolen. Fagbokforlaget.
- Stoll, L. & Louis, K.S. (2007). Professional learning communities: divergence, depth and dilemmas. Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press.
- Aas, M. & Törnén, M. (2016). Norske og svenske skolelederprogram – en sammenligning. Bedre skole, 2, 56-61.

VIVA utdanningsledelse!

Bruk av video som verktøy for utvikling av ledelsespraksiser

Av Ann Elisabeth Gunnulfsen

Den nasjonale rektorutdanningen ved Institutt for lærerutdanning og skoleforskning (ILS) har lang erfaring med bruk av ulike pedagogiske verktøy for å utvikle lederes praksis i skolen. Siden oppstart av rektorutdanningen i 2009

har studentene blant annet gjennomført observasjon av hverandres lederpraksis, som grunnlag for samtaler og refleksjon om ledelse. Studentene har gitt uttrykk for at dette har vært en nyttig aktivitet. I vår rektorutdanning på ILS har vi nå valgt å videreutvikle denne observasjonspraksisen med bruk av video.

Denne artikkelen tar for seg hvordan refleksjon omkring lederpraksiser i skolen kan foregå ved hjelp av en videoapp (VIVA) utviklet ved Universitetet i Oslo. Filming av egen lederpraksis er i første omgang innført på rektorutdanningen som en del av masterprogrammet i utdanningsledelse. Lederstudentenes videoopptak gir en unik mulighet for kollektiv læring og refleksjon om ulike aspekter ved ledelse i skolen.

VIVA-APPEN: ET LAGRINGSSIKKERT VIDEO-VERKTØY FOR LÆRING OG REFLEKSJON

Bruk av video ikke er spesielt nytt som verktøy i arbeidet med ledelse. Bruk av video som verktøy for å utforske ferdigheter er også vanlig innenfor andre utdanninger i det sosialpedagogiske feltet der blant annet kommunikasjon og relasjoner er viktig. I lærerutdanningen ved ILS er video i lengre tid brukt i det som kalles mikroundervisning på campus, der lærerstudenter filmes mens de øver

seg på undervisning i små grupper. Det er få erfaringer med video som verktøy i arbeidet med lederutvikling for skoleledere i praksis.

Bruk av video som verktøy for læring og utvikling er ikke uproblematisk. Med inntog av digitale enheter med sky-løsninger for lagring, blir det stadig mer utfordrende å sikre at videoopptak som kan avsløre personers identitet ikke kommer på avveie. Personvernet er sikret gjennom et tett samarbeid med UiOs sikkerhetssjef, UiO-juristene og UiOs personvernombud.

HVORDAN KAN BRUK AV VIDEO FUNGERE SOM VERKTØY FOR LÆRING I REKTOR-UTDANNINGEN?

I det forskningsbaserte ILS-prosjektet VIST (Video to Support Excellence in Teaching) samarbeider forskere og lærere i utvalgte Oslo-skoler om å utvikle lærernes praksis og kompetanse. I VIST-prosjektet filmes og analyseres lærernes arbeid i klasserommet. Målet er å videreutvikle lærernes bruk av støttestrukturer som *modellering, strategier og tilbakemeldinger i undervisningen*. VIST-prosjektet har dermed helt konkrete strukturer som utgangspunkt for observasjon med påfølgende kollektive veilednings- og læringsprosesser.

Illustrasjonsbilde Viva (Foto: UIO)



HVILKE STØTTESTRUKTURER KAN MAN HA SOM UTGANGSPUNKT FOR Å ANALYSERE VIDEOOPPTAK AV LEDELSES PRAKSISER?

Internasjonal forskning viser at effektive skolelederprogrammer kjennetegnes ved at de gir deltakerne anledning til å utvikle refleksjon og at det settes av tid til egenutvikling. Det å legge til rette for tid til egenutvikling og refleksjon er også forventninger som stilles til rektorutdanningen av myndighetene. På rektorutdanningen ved Universitetet i Oslo har vi tatt disse forventningene på alvor og argumenterer for at bruk av videoanalyser som grunnlag for refleksjon kan utgjøre et nyttig verktøy for å møte forventningene knyttet til de prioriterte temaene for den nasjonale rektorutdanningen i perioden 2020-2025.

KRAV OG FORVENTNINGER TIL EN REKTOR

Utdanningsdirektoratet har pekt ut fem prioriterte områder for rektorutdanningen i perioden 2020 – 2025. Disse fem områdene er *ledelse og utvikling av lærings- og læreplanarbeid, skolemiljø, digitalisering og profesjonsfelleskap og lederrollen*. Rektorutdanningen skal gi skolelederne god rolleforståelse og ha kompetanse til å lede. Utdanningsdirektoratets forventninger må forstås som et idealbilde av en

rektor. Ingen enkeltperson kan i praksis være like god på alle områdene.

Samtidig er det slik at lederrollen rommer alt dette. Ledelse er en helhetsfunksjon og en integrerende funksjon og lederansvaret er i prinsippet altomfattende. Rektor må sørge for at alt blir ivare tatt, men det er samtidig mange som bidrar til dette. Alle ledere må tilpasse sitt lederskap til sin egen identitet, sine egne forutsetninger og sine egne styrker og svakheter. Disse egenskapene, styrkene og svakheterne kan det være nyttig å observere i fellesskap og diskutere i gode kollektive og objektive prosesser, støttet av teori og forskning.

REFLEKSJON OVER LEDERROLLEN VED BRUK AV VIDEO

En rektor er ansvarlig for at skolen fungerer godt som organisasjon. Rektor har også ansvar for å se egen organisasjon som en del av en større helhet og bidra til utvikling av denne. Rektors rolle i skolen som organisasjon er et hovedområde som bør pekes ut til observasjon gjennom bruk av video. Som en del av

lederrollen vil rektors evne til å styrke og lede profesjonsfelleskapet og til å utvikle organisasjonskulturen være avgjørende. I dette ligger at rektor må være inspirator og konfliktløser. Rollen som *inspirator og konfliktløser* kan også være et område

for observasjon ved bruk av video. Sist men ikke minst, så vil det være aktuelt å observere hvordan lederrollen utøves i praksis i

lys av forventningen om at ledere må ha et avklart forhold til sin lederrolle og sitt eget lederskap. Det er viktig med ledere som tar initiativ og som er *tydelige, involverende og demokratiske*.

Alt i alt vil bruk av video kunne være et tilskudd for rektorutdanningen for å fylle behovet for mer praksisrelevante aktiviteter for ledere i skolen. Når studentene sammen kan se på videoklipp der ledelse foregår, så kan de sammen reflektere over hvordan de oppfatter det som skjer i ledelsessituasjonen, de kan finne koblinger til egen praksis i lys av teoretisk forankring, og få et kollektivt grunnlag for profesjonelle samtaler om ledelse. Og de kan gjøre det i forvisning om at opptakene er trygt lagret og ivarettatt.



Når studentene sammen ser videoklipp der ledelse foregår, kan de sammen reflektere over hvordan de opplever det som skjer.

Per-Aage Krekling er Årets tillitsvalgt

Det å bli valgt til Årets tillitsvalgt i Skolelederforbundet er en utmerkelse som henger høyt. I år gikk prisen til en dyktig tillitsvalgt og organisasjonsbygger i Nordland. Per-Aage Krekling har gjennom flere år vært en drivkraft i Skolelederforbundet i sitt fylke.

| Tekst og foto: Ole Alvik

KRITERIENE FOR Å BLI ÅRETS TILLITSVALGT

Den som blir utpekt til Årets tillitsvalgt må fylle følgende kriterier:

- Er en god talsperson for medlemmene og ivaretar deres interesser.
- Er en person som medlemmene stoler på, er uredd og trygg i rollen som tillitsvalgt.
- Har kunnskap og kompetanse om organisasjonslivet og lov- og avtaleverk.
- Er en pådriver internt i organisasjonen og driver påvirkningsarbeid utad.
- Representerer Skolelederforbundet på en god måte.
- Er styremedlem i et fylkeslag, et lokallag eller er forhandler.

Juryen var raus med superlativene da de begrunnet sitt valg av Per-Aage Krekling som årets tillitsvalgt i Skolelederforbundet. Blant egenskapene som blir trukket fram, er at han er trygg i

rollen sin som tillitsvalgt, han er uredd og han har svært god kompetanse om lov og avtaleverk og ikke minst har han bidratt til at Skolelederforbundet har den sterke posisjonen som vi i dag har i Nordland. Krekling har vært styreleder og nestleder i fylkesstyret siden 2014, og han har vært forhandlingsleder. På det meste har han forhandlet for medlemmer i 12 ulike kommuner i fylket. Dessuten har han alltid en lun og hyggelig kommentar på lur og han er alltid seg selv. Per-Aage Krekling ble medlem i Skolelederforbundet i 2012 og var da med på å starte opp lokallaget i Vesterålen. Der var han leder fram til 2018.

Først et standardspørsmål som ofte stilles ved prisutdelinger: Hva betyr det for deg å få prisen «Årets tillitsvalgt»?

–Det var overraskende og veldig, veldig hyggelig.

Hva synes du har vært mest givende med det å være tillitsvalgt for Skolelederforbundet?

–Det har vært svært interessant å få sitte i fylkesstyret og å være forhandlingsleder. Gjennom Skolelederforbundet har jeg også blitt kjent med mange andre skoleledere og det har vært nyttig å utveksle erfaringer som jeg har kunnet bruke i jobben. Forbundet har også et godt opplærings tilbud som har styrket og



Per-Aage Krekling ble valgt til Årets tillitsvalgt i 2020, men på grunn av pandemien ble prisen først offentliggjort på årets Viktigste leder konferanse.

trygget meg i rollen både som tillitsvalgt og rektor. Og selv om Skolelederforbundet har blitt en stor organisasjon etter hvert, så har samarbeidet med sekretariatet vært forbilledlig. Det er stor geografisk avstand fra Sortland til Oslo, men veien er kort for å få hjelp.

Hva er du mest stolt av å ha oppnådd i din tid som tillitsvalgt?

–Jeg er veldig fornøyd med at vi har klart å bygge et sterkt lokallag i Vesterålen. Vi etablerte lokallaget i 2012 og nå er alle skoleledere i regionen medlemmer. Det er en styrke for oss at vi er samlet i ett forbund. Da kan vi dra veksler på hverandre både faglig og sosialt.

Juryen trekker også fram at du er en foregangsmann i å få til gode løsninger gjennom god og respektfull kommunikasjon. Hvordan gjør du det?

–Det er viktig at man har kontinuitet i form av person, og at man tilstreber en god dialog der måten du argumenterer på og opptre på blir verdsatt av den andre parten. Da kan du bygge et godt samarbeidsklima og oppnå gode resultater over tid. Det gjelder både i forhandlinger og i andre saker. Ser du på den andre parten som en motstander, da får du ikke til gode løsninger på sikt. Jeg har tro på åpenhet og ærlighet og samarbeid.

Når du ser tilbake på din tid som tillitsvalgt. Hva vil du si har vært mest utfordrende?

–Jeg var tillitsvalgt i forbindelse med en stor og langvarig personalkonflikt. Det

var utfordrende, men også veldig lærerikt og medlemmet som jeg representerte vant saken og har klart seg veldig bra i ettertid. Men den største utfordringen er å finne tid nok til alt man gjerne vil ha gjort som tillitsvalgt, for eksempel det å gå aktivt ut og rekruttere nye medlemmer i distriktet.

Du gikk av med AFP i 2019. Så nå nyter du bare tiden som pensjonist?

–Ja, jeg bestemte meg for fire år siden for å gå av da jeg ble 62. Men jeg må ha noe å gjøre ved siden av pensjonisttilværelsen og har opprettet et AS som jeg har kalt for Krekling consulting. Jeg startet med dette i mars 2020 og nå har jeg akkurat hatt et stort oppdrag for Sortland kommune. Det var en skole som

skulle legges ned og det ville medføre at femten arbeidstakere ville stå uten jobb. Jeg måtte lage en handlingsplan for hvordan dette skulle gjøres og hvordan vi kunne hjelpe arbeidstakerne over i ny jobb. Nå har alle femten fått ny jobb og alle unntatt en har fått den jobben de ønsket seg. Firmaet har også vært innleid til et oppdrag for Vesterålen barnevern, hvor jeg har jobbet tett med en familie over tid.

Din kone er også rektor. Blir det mye skoleprat over middagsbordet?

–Det kan selvfølgelig hende at det oppstår situasjoner i jobben som vi har behov for å prate om. Da kan vi spørre hverandre til råds og høre hvordan den andre ville ha løst situasjonen. Men det

er veldig sjelden. Vi synes begge at det er viktig å skille mellom jobb og fritid.

Hvilke råd vil du gi til andre som blir tillitsvalgt?

–Det er viktig å være ydmyk i forhold til de man er satt til å lede, for det er en form for ledelse. Vær lydhør og la folk få lov til å komme med sine innspill, uttalelser og frustrasjoner. Og sørg for at det blir grepet fatt i ting og tatt opp med arbeidsgiveren når det er behov for det. For det andre er det viktig å ha god struktur på arbeidet og møtevirksomheten. Og for det tredje må man være motivert for oppgaven. Det blir mange telefoner og møter, også på kveldstid. Du kan ikke be folk om å vent til i morgen hvis de trenger hjelp nå!



Vellykket Viktigste leder konferanse

Deltakerne på årets Viktigste leder konferanse fikk faglig påfyll fra en rekke svært interessante foredragsholdere og muligheten til å bygge nettverk og utveksle erfaringer med andre skoleledere.

Skolelederforbundets konferanse Viktigste leder, som ble avholdt på Gardermoen den 23. og 24. september, bød på en rekke interessante foredrag, blant annet av professor emeritus Viviane Robinson som holdt en digital forelesning fra sitt hjem på New Zealand. PhD-stipendiat Hilde Forfang holdt også en interessant forelesning, der hun tok utgangspunkt i sitt pågående doktor-

gradsarbeid og fortalte om hvordan skoleledere i små kommuner sammen har etablert strukturer for utvikling, kompetanseheving og kollektiv læring. Professor Tine S. Prøitz snakket om skolelederen som endringsagent og reformator fra Kunnskapsløft til Fagfornyelse. Professor Sølvi Mausethagen foreleste om nye lederroller i skolen og professor Øystein Gilje snakket om hvordan

man kan lede utviklingen av den digitale, fagfornyede skolen. Mobbeombud i Oslo, Kjerstin Owren, engasjerte mange med sin «reiseguide» til kapittel 9A. I tiden fremover vil du kunne lese intervjuer med noen av foredragsholderne i Skolelederen og du finner alle presentasjonene fra foredragene på våre nettsider Skolelederforbundet.no.



Per-Aage Krekling fikk utdelt prisen som Årets tillitsvalgt under festmiddagen på Skolelederforbundets konferanse Viktigste leder på Gardermoen den 23. september av forbundsleder Stig Johannessen.



Forbundsleder Stig Johannessen og 1. nestleder Anne-Merete Mærli Hellebø i Skolelederforbundet.



Mobbeombud i Oslo Kjerstin Owren fikk god respons på sitt foredrag «Med fagfornyelsen som kart og verdigrunnlaget som kompass, en reiseguide til kapittel 9A».



Konferansen var fullt tegnet, men det var mulig å følge foredragene online.

Ny kommunikasjonsrådgiver i Skolelederforbundet

For å dekke Skolelederforbundets behov for ekstern og intern kommunikasjon er det ansatt en ny kommunikasjonsrådgiver i sekretariatet. Morten Sælensminde har bakgrunn fra organisasjonsliv og privat næringsliv, og har blant annet jobbet i Norsk Folkehjelp og Fagforbundet.



Morten Sælensminde er ansatt som kommunikasjonsrådgiver i Skolelederforbundet. (Foto: Ole Alvik)

–Jeg gleder meg veldig til å komme i gang. Jeg har selv barn i skole- og barnehage, så jeg kjenner feltet ganske godt fra foreldrenes side. Samtidig ser jeg jo at rektors jobb har endret seg mye de siste årene, og utfordringene er noen ganske andre enn de var.

Lønn, tariff og arbeidsvilkår er noe Morten har ganske godt under huden.

–Da jeg jobbet i Fagforbundet, var jeg

med på flere lønnsoppgjør og fikk etter hvert en ganske god oversikt over hvordan partene i arbeidslivet fungerer sammen. Men jeg ser hvordan ledere innen oppvekst og opplæring er under stadig press fra politisk hold, skoleeiere og kommuner. Så her er det mye for forbundet å ta tak i.

ARBEIDSGAVER

Morten kommer til å jobbe side om side med kommunikasjons- og markedsansvarlig Modolf Moen og Ole Alvik, som er redaktør for Skolelederen. Han vil jobbe mye med innholdsproduksjon, både i sosiale og trykte medier og til internt bruk. Dessuten får han teknisk ansvar for produksjon av video og podcast. Han vil også jobbe for å profilere

forbundet gjennom arrangementer og presseoppslag.

–I Norsk Folkehjelp jobbet jeg først og fremst med sosiale medier, så den biten kjenner jeg godt. Men jeg savnet de andre oppgavene som tilhører kommunikasjonsjobben. Derfor er jeg veldig klar for å komme i gang. Jeg er full av ideer.

Hva er det viktigste akkurat nå?

–Sammen med Modolf jobber jeg med å rendyrke og utvikle de sosiale kanalene våre. Koronapandemien har dessuten vist oss hvor viktig det er med digital samhandling, og her har jeg mye å bidra med for å spille de tillitsvalgte og lagene gode. Og så har vi jo en ny regjering å bryne oss på, og det tror jeg skal bli veldig spennende.

Handlingsplan for Partnerskap mot mobbing

Sammen med regjeringen har Skolelederforbundet og de 13 andre organisasjonene i Partnerskap mot mobbing blitt enige om en ny handlingsplan for samarbeid.



Trygve Beyer-Olsen er politisk rådgiver i Skolelederforbundet. (Foto: Ole Alvik)

Partnerskapet mot mobbing ble videreført med en ny avtale i mars og handlingsplanen utdyper og konkretiserer mål, tiltak, organisering og arbeidsform i partnerskapet for perioden 2022 – 2025.

–Arbeidet med å forebygge, oppdage og stanse mobbing er de voksnes ansvar. Dette er noe Skolelederforbundet stiller seg helt og fullt bak. Vi er derfor glade for at Partnerskap mot mobbing har vedtatt en ny handlingsplan for samarbeid om dette viktige feltet, sier politisk rådgiver Trygve Beyer-Olsen i Skolelederforbundet.

LOKAL FORANKRING

For å sette mobbing på dagsorden i lokal-

samfunnene, er partene enige om å ha faglige forum og regionale samlinger. Medlemsorganisasjonene skal også bidra til å etablere arenaer for erfaringsdeling, mer samarbeid mellom lokale aktører og kompetansebygging.

–Skolelederforbundet har spesielt arbeidet for å sette mobbing på dagsorden i lokalsamfunnene. Vi har vært pådrivere for å etablere samarbeid på tvers av det offentlige og private og på tvers av sektorer. Vi har også vært med på å starte opp regionale På Tvers-konferanser. Dette mener vi vil bidra til å etablere arenaer for deling av erfaring, mer samarbeid mellom lokale aktører og bedre kompetansebygging, sier Beyer-Olsen.

INTERNASJONALT NETTVERK

Partnerskapet vil også fortsette med å delta i nasjonale og internasjonale nettverk og konferanser, som for eksempel Arendalsuka og World Anti-Bullying Forum (WABF), og samarbeide med nasjonale og internasjonale aktører og politikere.

–Også på disse feltene har Skolelederforbundet vært en pådriver, og vi har brukt mye tid og krefter på å utvikle

et godt samarbeid både nasjonalt og internasjonalt.

Partnerskapet består av regjeringen, Sametinget, Skolelederforbundet, Utdanningsforbundet, Foreldreutvalet for grunnopplæringa (FUG), Foreldreutvalet for barnehagar (FUB), Fagforbundet, KS, Skolenes landsforbund, Elevorganisasjonen, Norsk Lektorlag, Private barnehagers landsforbund, Friskolenes kontaktforum, Landsgruppen av helsesykepleiere NSF og Frivillighet Norge.

Har du oversikt over medlemsfordelene dine?

Som medlem av Skolelederforbundet har du tilgang til en rekke medlemsfordeler. Du kan blant annet søke om stipend til kompetanseutvikling, både individuelt eller for en gruppe. Du får gode tilbud på forsikringsordninger og du kan få rabatt på hotell, båtreiser og leiebil – og mye mere. En oppdatert oversikt over medlemsfordelene finner du på Skolelederforbundet.no.

Barnevernsreformen - hva betyr den for skolen?

Når barnevernsreformen trer i kraft i 2022 får kommunene et større faglig og økonomisk ansvar på barnevernområdet. Reformen er også en oppvekstreform som vil bety noe for alle som arbeider med barn og familier.



For Skolelederen
Ingunn Wiig
Seniorrådgiver/jurist
Visma SmartSkill

I dag er barnevernet i Norge delt i to nivåer, statlig og kommunalt, med forskjellig ansvar og oppgaver. En viktig side av reformen er at ansvar og oppgaver overføres fra statlig til kommunalt barnevern. Helt konkret er det oppgavene og ansvaret som i dag ligger hos Bufetatet som vil bli overført til det kommunale barnevernet.

Reformen skal gi mer fokus på lokale og lite ressurskrevende tiltak og mindre bruk av spesialiserte og dyre tiltak. Økonomiske incentiver skal motivere kommunene til å satse på forebygging og å utvikle lavterskeltilbud. På denne måten skal man spare kostnader ved dyre plasseringer i fosterhjem og barnevernsinstitusjoner. De ressurskrevende tiltakene er ofte også svært inngripende overfor barna og familiene deres.

Tidlig innsats er et sentralt begrep i reformen. Dette betyr ikke at barnevernet skal tidligere inn i sakene enn før eller at skolen skal melde flere saker. Barn og familier skal få hjelp når problemene er små, før de blir store. Dette krever at kommunene utvikler gode og lett tilgjengelige tiltak og tjenester til barn og familier også utenfor barnevernet. Det skal rett og slett være mer hjelp å få, uten at det nødvendigvis trenger å bli ei barnevernssak.

Som eksempel på hjelpetiltak utenfor barnevernet nevnes ofte hjelp til lavinntektsfamilier som bistand til å skaffe bedre bolig og støtte til fritidsaktiviteter

for barn, hjelp til barn som opplever vanskelige samlivsbrudd, hjelp til foreldre som strever med å sette grenser og hjelp til familier som har barn med sosiale vansker, høyt skolefravær og skolevegring.

Lykkes denne delen av reformen, kan det bety at skolen lettere kan formidle hjelp til barn og familier tidlig, før saken er så alvorlig at meldeplikten inntreffer. Dette er frivillige tiltak og hjelpen skal formidles på bakgrunn av samtykke. Tanken er også at det vil være lettere for barn og foreldre å samtykke til hjelp som gis utenfor barnevernet, slik at flere faktisk tar imot hjelp. En forutsetning for at skolen skal kunne bidra er at den får god informasjon om hvilke tiltak kommunen har og hvordan de kan formidle kontakt mellom barn, familier og tiltakene

Det er imidlertid viktig å ha i bakhodet at meldeplikten til barnevernet gjelder fortsatt.

Er vilkårene for å melde til barnevernet uten hinder av taushetsplikten oppfylt, ja, så har skolen fortsatt plikt til å sende bekymringsmelding til barneverntjenesten på samme måte som i dag.

I slike tilfeller skal bekymringsmeldingen ikke gå noe annet sted enn til barnevernet. Det er barnevernet som fortsatt vil ha som oppgave å verne barn mot mishandling, overgrep og alvorlig omsorgssvikt. Det er også barnevernet som skal behandle saker med ungdom med alvorlige atferdsvansker og mistanke om at barn og unge blir utsatt for menneskehandel.



Gi bøkene lengre levetid



Forsterkede bokpermer tåler mer og gir bøkene lengre levetid.

OrbitArena er den største leverandøren av laminerte bøker til skoler og bibliotek over hele landet. Bestill bøkene ferdig forsterket neste gang. Kvalitet og rask levering.